

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA PT TELKOM INDONESIA WITEL SURABAYA

Bagus Dwi Prayogo

Universitas Negeri Surabaya

bdwiprayogo@gmail.com

Abstract

This study aims to determine whether organizational culture has an influence on employee performance through work stress as an intervening variable. The analysis used is descriptive analysis by determining the sample using probability sampling techniques, obtained 146 employees from a total of 231 employees of PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya using SEM AMOS analysis tool. The results of this study indicate that organizational culture has a positive effect on employee performance, the better the organizational culture applied by the company, the better the performance of employees and vice versa. Organizational culture has a positive effect on work stress, the better the organizational culture that is applied by the company, the tendency of employees to become stressed increases. Job stress does not affect employee performance, stress perceived by employees does not affect performance. Job stress does not mediate organizational culture on employee performance.

Keywords: human resource; organizational culture; performance; work stress.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menjadi sarana dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, manajemen harus dapat merancang sumber daya perusahaan untuk menciptakan hubungan yang solid. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja karyawan adalah budaya organisasi yang baik dan stres kerja yang dialami oleh karyawan.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan pemberdayaan karyawan disuatu organisasi. Budaya organisasi akan membantu kinerja pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama dengan organisasi tersebut. Menurut Putra (2015), Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif utama, yaitu apakah organisasi mendukung strategi organisasi dan apakah budaya organisasi dapat merespons dengan cepat dan akurat atau menghadapi tantangan lingkungan.

Stres adalah suatu kondisi seseorang yang mengalami stres karena keadaan yang

memengaruhi mereka, baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang tersebut. Menurut Rozikin dalam Suhartini (2011) dampak positif dari stres di tempat kerja pada level rendah hingga menengah adalah fungsional dalam arti berfungsi sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh negatif stres pada tingkat tinggi secara signifikan mengurangi kinerja karyawan. Situasi ini terjadi ketika karyawan menggunakan lebih banyak energi untuk memerangi stres daripada melaksanakan tugas.

Budaya organisasi dan stres kerja juga memiliki hubungan, dimana ketika budaya organisasi tidak sesuai penerapannya atau tidak bisa diterima oleh setiap karyawan, maka karyawan tersebut akan mengalami tekanan dan menjadikan hal tersebut sebagai stres kerja. Hal ini biasa terjadi pada perusahaan kelas menengah atas yang kinerja dan pelayanan terhadap konsumennya dituntut untuk maksimal guna membangun citra baik perusahaan.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya Jl. Ketintang No. 156. Telkom Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan di Indonesia. Telkom menyediakan layanan telepon kabel tidak bergerak, (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*),

layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sesuai dengan visi PT. Telkom yaitu “Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Service* “TIMES” di kawasan regional, maka berbagai upaya telah dilakukan agar tetap unggul pada seluruh produknya. Beberapa penghargaan telah diterima, diantaranya dalam acara *BUMN Innovation Expo & Award 2013* menerima 3 penghargaan sebagai *The Best Product Innovation of Infrastructure Sector* dengan inovasi *IndiFinance*, *The Best Technology* dengan Inovasi Indigo, dan *The Best Corporate Innovation Culture & Management* dengan kategori Gold Level. Dalam acara Asia Pacific ICT Award 2013 meraih penghargaan *Best of The Best Service Provider of The Year*. PT. Telkom juga dinobatkan sebagai *The Best BUMN on Marketing 2013* dan *The Best Chief Marketing Officer 2013*, dan masih banyak penghargaan lain.

Philosophy to be the Best: Always The Best. *Always the Best* adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang dilakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality.* *Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*). *Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart.*

Principles to be the Star dari The Telkom Way adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart*. *Solid* yaitu seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group. *Speed* yaitu segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan kompetisi. Cerdas, dalam arti bahwa semua karyawan Telkom Group harus bekerja dengan

cerdas, artinya mereka harus memahami tujuan yang ingin dicapai, menetapkan prioritas, dan selalu harus mencari cara baru dan lebih baik untuk mencapai tujuan. *Practices to be the Winner* dari The Telkom Way adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

Sosialisasi budaya perusahaan dilakukan dengan secara *top down* menetapkan Seluruh Pimpinan Unit menjadi *Role Model* dan Penunjukkan *Change Agent* di setiap unit. Untuk mengaktivasi budaya perusahaan, telah ditetapkan Tahun 2015 sebagai Tahun Budaya yang bertujuan menginternalisasikan budaya perusahaan pada perilaku kerja karyawan sehari-hari. Program Tahun Budaya 2015 disusun dalam *Calendar of Event* Untuk memberikan Persepsi yang sama untuk Agen Perubahan dibuat dalam program Agen Kebudayaan, yang diikuti oleh semua Agen Perubahan, dengan total 263 orang Telkom dan 85 orang dari anak perusahaan. Akselerasi kegiatan aktivasi budaya dilakukan dengan membentuk Komunitas Aktivasi Provokasi (“Kipas”) Budaya di setiap unit yang dikelola secara langsung oleh para *Role Model* dan *Change Agent* unit terkait.

Pada Tahun 2015 telah terbentuk 147 Kipas Budaya. Kipas Budaya merupakan wadah atau media yang digunakan untuk mengakselerasi implementasi The Telkom Way dalam perilaku kerja sehari-hari yang diharapkan mampu menginduksi cara kerja baru dan menciptakan suasana kerja yang penuh semangat, menyenangkan dengan berpedoman The Telkom Way. Nama Kipas Budaya ditetapkan sesuai kreativitas masing-masing unit itu menyenangkan dan menyenangkan, namun etis dan sopan. Pemantauan kegiatan Kipas Budaya dilakukan secara online menggunakan Sistem Manajemen Pengetahuan Telkom, yang disebut KAMPIUN.

Telkom mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan aktivasi budaya. Pada bulan Oktober dan November, sejumlah kegiatan Festival Budaya akan diadakan untuk memperkuat persatuan atau karyawan yang paling aktif dalam mengaktifkan budaya perusahaan Telkom Way dalam perilaku karyawan unit tersebut. Dalam kegiatan ini, persatuan dipilih sebagai unit aktivasi yang paling dikagumi untuk budaya dan karyawan

sebagai model kertas yang paling menginspirasi dan agen budaya paling inspiratif.

Untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan budaya perusahaan, pengukuran Indeks Kesehatan Budaya dilakukan dengan bantuan Survei Entropi Budaya 2013/2014. Hasil Entropi Survei pada 2014 adalah 9% dan pada 2015 mereka masih bisa dipertahankan pada tingkat PRIME atau KESEHATAN <9%. Telkom menerima Penghargaan Best of Human Capital Initiative on Culture Award pada 2015 Indigenous Human Capital Award (IHCS Award 2015). Administrasi diserahkan oleh Menteri Perindustrian Republik Indonesia Saleh Husin di Jakarta, 22 Oktober 2015.

Setiap tahun, PT. Telkom melakukan penyelidikan internal untuk mengetahui efektivitas penerapan budaya dan etika dalam kegiatan bisnis. PT. Telkom menyebut istilah Etika Bisnis Keluarga. Beberapa pertanyaan kepada karyawan diarahkan secara online untuk dengan cepat menjangkau semua karyawan, termasuk: GCG, Etika Bisnis, Nilai-Nilai Telkom Way, anti-penipuan, pengendalian internal, pakta integritas, sistem pelaporan ketidakteraturan, dan lainnya. Hasil survei pada 2011, 2012, 2013, 2014 dan 2015 adalah 74,87 poin, 79,07 poin, 75,80 poin, 89,35 poin dan 97,15 poin pada skala 100 poin. Hasil survei 2015 meningkat sebesar 7,8 poin di tahun sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan karyawan tentang etika bisnis meningkat dari tahun ke tahun.

Sesuai dengan Etika Bisnis *Family Survey* yang telah dilakukan oleh PT. Telkom, tentunya budaya perusahaan juga mempengaruhi kinerja setiap karyawannya yang diharapkan dapat terus berkembang dan bersaing dengan semua perusahaan telekomunikasi. Sehingga muncul suatu masalah-masalah dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan terkait dengan penerapan dan pengembangan budaya yang ada. Masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi dan lingkungan dari wilayah perusahaan serta karakter pelanggan yang berbeda-beda. Dan masalah internal yang berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain tingkat agresifitas karyawan di setiap cabang atau pada PT. Telkom Indonesia disebut Witel itu berbeda.

Bisa jadi pengimplementasian budaya organisasi dari pusat yang turun kepada anak cabang belum sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan dari pekerjaan dan budaya organisasi yang ada memberikan tekanan kepada karyawannya, sehingga kinerja karyawan masih belum bisa stabil karena mungkin dari sisi karyawan masih perlu untuk beradaptasi dalam faktor internal dan eksternal perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya”.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mandagie et. al (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan, ditafsirkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai kinerja kerja atau hasil kerja dari kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh staf dalam periode terpadu dalam kinerja tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan (Mangkunegara, 2010: 9).

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Wirawan (2007:166) adalah: (1) Keterampilan kerja, yaitu kemampuan seseorang terhadap suatu hal yang meliputi tugas-tugas, kecakapan, sikap, nilai dan pemahaman dalam penyelesaian tugas. (2) Kualitas pekerjaan, yaitu mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian, dan kelengkapan. (3) Tanggung jawab, merupakan kewajiban yang harus dipikul sesuai dengan bidang kerja yang dibebankan. (4) Prakarsa, kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi pekerjaan dengan sebaik-baiknya. (5) Disiplin, yaitu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan dan tingkah laku individu berupa ketaatan terhadap aturan dan ketentuan yang ditetapkan. (6) Kerjasama, yaitu interaksi sosial antar individu dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dan kepentingan bersama. (7)

Kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam periode tertentu.

Budaya Organisasi

Mangkunegara (2008:113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Robbins dan Coulter (2010:63) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Indikator penilaian budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan empat aspek sesuai dengan pendapat Denison & Mishra (1995) yang meliputi: (1) Keterlibatan (*involvement*), tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari karyawan guna meningkatkan rasa tanggung jawab. (2) Konsistensi (*consistency*), menekankan pada nilai-nilai yang dimiliki perusahaan yang perlu dipahami oleh para anggota organisasi. (3) Adaptabilitas (*adaptability*), menekankan pentingnya adaptabilitas di dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. (4) Misi (*mission*), menekankan pada pentingnya kejelasan misi dan tujuan dari suatu organisasi bagi para anggotanya.

Stres Kerja

Robbins dan Judge (2011:368) menjelaskan bahwa stres adalah suatu kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Meskipun sering dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Tekanan berupa beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Indikator stres kerja dalam penelitian ini menggunakan 5 aspek menurut Mulyadi (2003:90) yaitu: (1) Kondisi pekerjaan, meliputi beban kerja berlebihan dan jadwal bekerja. (2) Stres karena peran, antara lain ketidakjelasan peran. (3) Faktor interpersonal, meliputi kerjasama antar teman, hubungan dengan pimpinan. (4) Perkembangan karier, meliputi promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaannya. (5) Struktur organisasi, antara lain struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan fenomena yang sudah dijelaskan mengenai pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya
- H2 : Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya
- H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap stres kerja PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya
- H4 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga merupakan jenis penelitian kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mencari pengaruh sebab akibat (Sugiyono, 2013:8). Pemilihan lokasi penelitian untuk memperoleh data dengan penyebaran angket kepada responden dilakukan di PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya yang beralamat di Jl. Ketintang No. 156. Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Stres kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya.

Populasi penelitian ini adalah seluruh staf PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya, total 231 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel probabilistik, yaitu teknik pengambilan sampel yang menawarkan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2013: 63). Ketika jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditentukan, jika jumlah populasi diketahui dengan jelas, jumlah tersebut dapat digunakan dalam rumus Slovin. Dari hasil penentuan jumlah sampel dengan rumus Slovin, diperoleh sampel 146 dari total populasi 231 karyawan.

Variabel independen dari penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (X), kemudian menggunakan variabel intervening yaitu Stres Kerja (Z), dan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, di mana variabel yang diukur digunakan sebagai referensi dalam penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dan menggunakan aplikasi AMOS. SEM bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel budaya organisasi, stres kerja, dan kinerja karyawan didalam penelitian ini. Pada analisis model SEM terdapat variabel laten dan variabel manifes, SEM juga disebut teknik analisis multivariat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil karakteristik responden karyawan PT Telkom Indonesia Witel Surabaya berdasarkan jenis kelamin diantaranya 87 responden (59.59%) berjenis kelamin laki-laki, dan 59 responden (40.41%) berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan Pendidikan, tidak ada responden dengan pendidikan terakhir di tingkat SD/Sederajat, untuk responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMP/Sederajat sebanyak 2 orang atau 1,37%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir di tingkat sekolah menengah / sederajat adalah 53 orang, atau 36,30% dari total sampel, kemudian untuk responden dengan ijazah pendidikan terakhir / setara 43 orang atau 29,45% dari total sampel dan responden dengan pendidikan

S1/Sederajat adalah 48 orang atau 32,88%. Berdasarkan lama kerja, responden yang bekerja selama <16 tahun sebanyak 19 orang (13,01%), sedangkan responden yang bekerja selama 16-20 tahun berjumlah 8 orang (5,48%). Untuk responden yang lama bekerjanya mencapai 21-25 tahun sejumlah 19 orang atau sebesar 13,01% dan 17 responden atau sebesar 11,64% dari jumlah sample bekerja selama 26-30 tahun. Selanjutnya, lama bekerja 31-35 tahun sebanyak 82 responden (56,16%) dan >35 tahun hanya 1 responden (0,68%).

Analisis Keandalan Data

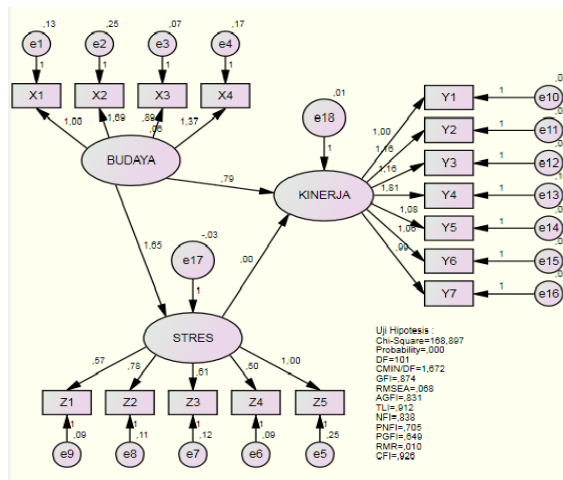
Pada Uji Validitas, menurut Sugiyono (2014), variabel-variabel terukur dapat dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi ($r_{\text{(hitung)}} \geq r_{\text{(tabel)}}$) dengan rumus $df = n - 2$ dengan sig 5%. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk jumlah data atau responden sebanyak 146. Maka perhitungannya sebagai berikut.

Pengujian validitas instrumen penelitian pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 18 dan diperoleh hasil yaitu sebesar 0,162 atau dengan kata lain seluruh item pernyataan memiliki angka r lebih besar dari r -tabel, yang berarti bahwa pernyataan di mesin pencari dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebagai variabel intervening.

Pada uji reliabilitas, Menurut Ghazali (2011) suatu angket dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach Alpha $> r$ tabel. Dalam uji reliabilitas penelitian ini menggunakan r tabel 0,162 karena $N = 146$. Hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach Alpha* untuk setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar dari r tabel yaitu untuk variabel Budaya Organisasi senilai 0,549 dan variabel Stres Kerja senilai 0,462 serta variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,708. Jadi dapat dikatakan bahwa pernyataan umum artikel untuk setiap variabel dapat diandalkan.

Uji Analisis Jalur

Langkah SEM dimulai dengan desain atau pembuatan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan sebab akibat sebagai berikut:



Sumber : Output AMOS (2019)

Gambar 1. HASIL UJI ANALISIS JALUR AMOS

Pada Gambar 1. menjelaskan bahwa setiap variabel saling berhubungan melalui tanda panah dan saling berkaitan dengan pengaruh tiap indikator dan nilai *error* yang dimiliki tiap indikator variabel penelitian.

Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model dalam penelitian ini dapat dilihat dari *output* AMOS guna mengetahui apakah model penelitian sudah layak untuk dilakukan penelitian. Berikut ini adalah hasil uji kelayakan model untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 1 menunjukkan bahwa setelah melakukan uji kelayakan model fit terdapat 9 model (> 3 model) yang memenuhi kelayakan dan tidak terdapat perbedaan model secara teoritis dengan data empirisnya dan hasil uji ini dapat dilanjutkan untuk uji berikutnya.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah langkah terakhir untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel penelitian. Dan di dalam penelitian ini menggunakan pengujian variabel intervening atau pengaruh tidak langsung sehingga menggunakan uji *sobel test* untuk menguji hipotesis ke-empat.

Berdasarkan Tabel 2 dan 3 dapat dijelaskan hasil uji hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut. Pada hipotesis pertama terdapat nilai CR hitung antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja karyawan lebih besar

dari *t*-tabel, yaitu $2,543 > 1,66$. Meskipun nilai probabilitas signifikansi adalah $0,011$ ($p \leq 0,05$). Data penelitian membuktikan bahwa variasi budaya organisasi mempengaruhi variabel untuk kinerja karyawan. Ini berarti hipotesis pertama diterima.

Tabel 1.
HASIL UJI KELAYAKAN MODEL

Goodness of Fit Indice	Cut of Value	Hasil	Keterangan
Chi-square	$> 0,50$	168,897	Fit
Probability	$\geq 0,90$	0,000	Tidak fit
DF (Degree of Freedom)	Diharapkan besar	101	Fit
CMIN/DF	≤ 5	1,672	Fit
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	$\geq 0,90$	0,874	Tidak fit
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	$\leq 0,08$	0,068	Fit
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit</i>)	$> 0,90$	0,831	Tidak fit
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	$> 0,90$	0,912	Fit
NFI (<i>Normal Fit Index</i>)	$> 0,90$	0,838	Tidak fit
PNFI (<i>Parsimonius Normal Fit Index</i>)	Semakin tinggi semakin baik	0,705	Fit
PGFI (<i>Parsimonius Goodness of Fit Index</i>)	Semakin tinggi semakin baik	0,649	Fit
RMR (<i>Root Mean square Residual</i>)	$< 0,05$	0,010	Fit
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	$\geq 0,90$	0,926	Fit

Sumber: Output AMOS, diolah (2019)

Dalam hipotesis kedua, nilai CR dihitung antara variabel Stres Kerja dan variabel Kinerja Karyawan kurang dari *t*-tabel, yaitu $-0,009 < 1,65$. Meskipun nilai probabilitas signifikansi adalah $0,993$ ($p > 0,05$). Artinya, variabel Stres Kerja tidak berpengaruh pada variabel Kinerja Karyawan. Ini berarti bahwa hipotesis kedua ditolak.

Tabel 2.
HASIL UJI HIPOTESIS

Hipotesis	Variabel	S.E.	C.R.	P
H1	KK \leftarrow BO	0,312	2,543	0,011
H2	KK \leftarrow SK	0,200	-0,009	0,993
H3	SK \leftarrow BO	0,297	5,555	***

Sumber: Output AMOS, diolah (2019)

Keterangan:

BO : Budaya Organisasi

SK :Stres Kerja

KK :Kinerja Karyawan

Tabel 3.
HASIL UJI SOBEL TEST

Variabel	Test Statistic	Std. Error	p-value
X – Y – Z	- 0.00999998	0.33000053	0.9920213

Sumber: Output Sobel Test, diolah (2019)

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai CR hitung antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Stres Kerja lebih besar dari *t tabel* yakni $5,555 < 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,000$ ($p \leq 0,05$). Dengan kata lain, variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel Stres Kerja. Artinya hipotesis ketiga diterima.

Pada hipotesis keempat dapat dilihat dari hasil uji sobel tes yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas signifikansinya sebesar $0,99$ ($p \geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa uji mediasi melalui sobel test ditolak.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya

Ada atau tidaknya pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai probabilitasnya $\leq 0,05$. Nilai probabilitas variabel Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar $0,011$ ($p \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dalam *Standardized Direct Effect* yaitu sebesar $0,934$. Hasil tersebut menunjukkan apabila Budaya

Organisasi meningkat maka dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uji analisis deskriptif, budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata $3,76$. Indikator tertinggi dalam variabel ini adalah *involvement* dengan nilai rata-rata $3,87$ yang termasuk kategori tinggi.

Ketika budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya baik, maka kinerja karyawannya juga ikut meningkat. Terlihat dari nilai rata-rata untuk variabel kinerja karyawan sebesar $3,76$ yang termasuk dalam kategori tinggi, dan berarti budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya sudah baik. Berdasarkan distribusi tanggapan responden untuk variabel kinerja karyawan, jawaban tertinggi berada pada indikator prakarsa dengan nilai rata-rata $3,83$.

Hal tersebut menjelaskan bahwa, penerapan budaya organisasi pada PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya yang sudah baik terutama dalam menerapkan *involvement* atau keterlibatan karyawan menyebabkan kinerja karyawan meningkat, karena karyawan merasa diperhatikan dan dilibatkan terhadap setiap kegiatan perusahaan terutama dengan *job desc* yang dijalani oleh karyawan sehingga para karyawan mampu berinisiatif untuk mengembangkan kreatifitas dalam pekerjaannya.

Hasil temuan dalam penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu dari Karneli *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan mendukung penelitian terdahulu dari Alharbi dan Alyahya (2013), Pamungkas (2016), dan Latib (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya

Jika pengaruh variabel Jobstress dalam kinerja karyawan dapat atau tidak dapat diturunkan dari nilai probabilitas $\leq 0,05$. Nilai probabilitas dari variabel Stres Kerja dalam Kinerja

Karyawan adalah 0,999 ($p \leq 0,05$). Ini menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan..

Ukuran efek Stres Kerja dalam Kinerja Karyawan dapat dilihat pada efek langsung standar, yaitu sama dengan -0,003. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uji analisis deskriptif, hasil nilai rata-rata untuk variabel stres kerja sebesar 3,56 yang termasuk dalam kategori sedang, dan menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya cukup merasakan stres kerja. Atas dasar distribusi tanggapan responden terhadap variabel stres di tempat kerja, jawabannya paling tinggi dalam indikator kondisi kerja dan struktur organisasi, dengan nilai rata-rata 3,61.

Stres kerja yang dialami oleh karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya masih dalam kategori sedang sehingga tidak sampai berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata untuk variabel kinerja karyawan yang menunjukkan angka yang lebih tinggi dari nilai rata-rata variabel stres kerja yaitu sebesar 3,76 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya merasakan stres namun tidak mempengaruhi kinerja karyawannya. Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan, respons terendah ada pada indikator akuntabilitas, dengan nilai rata-rata 3,71.

Stres kerja yang dialami oleh karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya melalui hasil wawancara yang menjelaskan sering lelah karena target perusahaan yang harus dicapai dan hubungan dengan rekan kerja ataupun atasan. Hal tersebut menjelaskan bahwa kondisi kerja yang dirasakan karyawan cukup membuat stres. Namun stres kerja yang dialami tidak mempengaruhi kinerja dari karyawan.

Hasil temuan dalam penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu dari Olatunji et al. (2014) dan Rumimpunu (2015) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dan mendukung penelitian dari Mahardiani dan Pradhanawati (2013) yang menunjukkan hasil

bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya

Jika pengaruh variabel budaya organisasi terhadap stres kerja dapat atau tidak dapat diturunkan dari nilai probabilitas $\leq 0,05$. Nilai probabilitas dari variabel Budaya organisasi dalam stres kerja adalah 0,00 ($p \leq 0,05$). Ini menunjukkan bahwa variabel Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Stres Kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap stres kerja dapat dilihat pada efek langsung standar, yaitu sebesar 1.099. Hasil ini menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya budaya organisasi, ini juga akan meningkatkan stres di tempat kerja.

Berdasarkan uji analisis deskriptif, variabel budaya organisasi termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,76. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya ini sudah baik. Budaya organisasi yang baik juga menyebabkan tekanan kepada karyawan karena karyawan diharuskan mengikuti peraturan dan norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan dan akhirnya dapat menimbulkan dampak seperti stres kerja.

Hasil nilai rata-rata variabel stres kerja sebesar 3,56 termasuk dalam kategori sedang dan menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya menderita stres di tempat kerja. Atas dasar distribusi tanggapan responden terhadap variabel stres di tempat kerja, jawabannya paling tinggi dalam indikator kondisi kerja dan struktur organisasi, dengan nilai rata-rata 3,61.

Hal tersebut menjelaskan bahwa, tuntutan pekerjaan dengan target yang tinggi menyebabkan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya dituntut untuk bekerja semaksimal mungkin guna mencapai target tersebut. Selain tekanan oleh target yang tinggi, jam kerja diluar jam kerja normal juga dapat meningkatkan rasa lelah dan mengurangi waktu untuk beristirahat dari penatnya pekerjaan.

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Migo et al. (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja, dan mendukung hasil penelitian terdahulu dari Paramita dan Minarsih (2012), Arif (2015), dan juga hasil penelitian terdahulu dari Pamungkas (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap stres kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Stres Kerja tidak memediasi hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diketahui melalui adanya efek tidak langsung dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja dan dari uji Sobel Test.

Nilai *Standarized Indirect Effect* variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja lebih kecil yaitu sebesar -0,004 jika dibandingkan dengan nilai *Standarized Direct Effect* variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebesar 0,934. Stres Kerja tidak mampu untuk menjadi variabel intervening (mediasi) untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Surabaya.

Menurut hasil wawancara dijelaskan bahwa penerapan Budaya Organisasi sudah baik dan terkadang budaya tersebut berdampak pada munculnya Stres Kerja pada karyawan. Namun Stres Kerja yang dirasakan karyawan PT. Telkom tidak sampai mempengaruhi kinerja mereka mungkin dari sigapnya penanganan oleh HR atau kesadaran atas diri karyawan masing-masing terhadap tanggung jawab pekerjaan yang dihadapi sehingga Stres Kerja tidak sampai merusak niat kerja dan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dan dari hasil survey yang menjelaskan bahwa sempat mengalami penurunan kinerja pada tahun 2013 disebabkan oleh faktor lain diluar Stres Kerja.

KESIMPULAN

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening. Stres kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dikarenakan tingkat stres kerja yang dirasakan oleh karyawan masih bisa diatasi dengan baik oleh karyawan sehingga tidak sampai mempengaruhi kinerja karyawan.

Keterbatasan dari penelitian ini yaitu pengambilan data secara *cross section* sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya mengambil data secara longitudinal. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel budaya organisasi dan stres kerja yang diujikan terhadap kinerja karyawan karena dalam penelitian ini variabel yang digunakan berkaitan sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, Mohammad Awadh. dan Alyahya, Mohammed Saad. (2013) Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*. 1(1).
- Arif, Mokhammad Syamsul. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Politik Organisasional terhadap *Job Distress* dan Kepribadian sebagai Moderating pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Jember.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of ofrganizational culture and effectiveness". *Organization Science*. 6(2): 204-23.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Karneli, Okta., Nimran, Umar., Al Musadiq, dan Hamidah, Nayati Utami. (2015). The Influence of Organizational

- Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *European Journal of Business and Management*. 7(2).
- Latib., Fatoni, Aziz., dan Minarsih, Maria Magdalena. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Journal of Management*. 2(2).
- Mahardiani, Yoanisa., dan Ari Pradhanawati. (2013). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* pada PT. Bank Jateng Cabang Koordinator dan Cabang Pembantu Wilayah Kota Semarang". *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2(1).
- Mandagie, Angel Susanti. Lotje Kawet. Yantje Uhing. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Kesehatan Manado". *Jurnal EMBA*. 4(1): 344-354.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Migo., Yeasy Darmayanti, dan Resti Yulistia Muslim. (2013). Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja di KAP Padang dan Pekanbaru". (<http://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php?journal=JFEK&page=article&op=view&path%5B%5D=1841&path%5B%5D=1646>, diakses 18 Desember 2016).
- Mulyadi, S. (2003). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Olatunji, Samuel O., Ojo, Bamidede B. dan Ogunleye, Adedeji J. (2014). Impact of Job Stress on the Job Performance of Nigeria Security and Civil Defence Corps Members. *Research on Humanities and Social Sciences*. 4(26).
- Pamungkas, Dany Galih. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 4(3).
- Paramita, Patricia Dhiana. dan Maria Magdalena Minarsih. (2012). Analisis *Burnout*, Budaya Organisasi dan Human Relation terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Hotel Candi Baru Semarang). *Jurnal Universitas Pandanaran*. 10(23).
- Putra, Siswanto Wijaya. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil. *MODERNISASI*. 11(1).
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. (2010). *Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rumimpunu, Ridel Clif Joune. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Priovinsi Sulut. *Jurnal EMBA*. 3(3): 1243-1253.
- Sugiyono. (2013). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung :Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suhartini dan Nana Habib Maulana. (2011). Pengaruh Konflik Peran Terhadap

Prestasi Kerja Karyawan PT.
Indoturbine Jakarta. *Jurnal Akuntansi,
Manajemen Bisnis dan Sektor
Publik*. 8(1).

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim
Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.